

**UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**IMPACTUL EUROMANAGEMENTULUI ASUPRA  
SISTEMULUI NAȚIONAL DE CONTROL ȘI AUDIT**

*Teză de Doctorat  
Rezumat*

**Conducător științific:  
Profesor universitar doctor NICULAE NICULESCU**

**Autor:  
Radu Ghiculescu**

**Galați  
2010**

*Motto*

*Managementul explică de ce  
o țară este bogată sau săracă,*

**Richard Farmer**

**UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

D-lui(-ei).....

Vă facem cunoscut că la data de **9 aprilie 2010**, ora 13<sup>00</sup>, în sala de doctorate a Facultății de Științe Economice, dl. Radu Ghiculescu va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu titlul „ **IMPACTUL EUROMANAGEMENTULUI ASUPRA SISTEMULUI NAȚIONAL DE CONTROL ȘI AUDIT**”, în vederea obținerii titlului științific de „Doctor în științe economice”.

Comisia pentru susținerea tezei de doctorat este alcătuită din:

**Președinte:** .....

**Conducătorul de doctorat:** Profesor universitar doctor **NICULAE NICULESCU**

**Referenți oficiali:**

**Prof.univ. dr. Emil Horomnea - Universitatea „Al. I. Cuza” Iași,**

**Prof.univ. dr. Emilian Dumitrean - Universitatea „Al. I. Cuza” Iași,**

**Conf. Univ. dr. Constantin Afanase - Universitatea „Dunărea de Jos” Galați,**

**Conf. Univ. dr. adrian Micu - Universitatea „Dunărea de Jos” Galați.**

Cu acest prilej, vă transmitem rezumatul tezei și vă invităm să participați la ședința publică de susținere a tezei de doctorat.

## Cuprins

• <b>Introducere</b> .....	4
<b>Cap.1 Euromanagementul- coordonate definitorii...</b> .....	6
1.1 Europeanizarea managementului, componentă a procesului de integrare .....	6
1.2 Conținutul euromanagementului.....	8
1.3 Elementele managementului strategic financiar în condițiile Pieței Europene Unice.....	9
1.4 Modelul european de management.....	10
1.5 Concluzii privind rolul controlului și auditului în cristalizarea euromanagementului.....	15
<b>Cap.2 Managementul românesc: caracteristici și posibilități de eficientizare</b> .....	17
<b>2.1 Performanța managerială, abordări conceptuale</b> .....	17
2.1.1 Competența managerilor .....	19
2.1.2 Cultura organizațională, concept, funcții și forme.....	21
2.1.3 Mediul ambiant.....	24
<b>2.2 Cadrul structural definitoriu al economiei naționale</b> .....	25
2.2.1 Caracteristicile mediului de afaceri românesc.....	26
2.2.2 Comportamentul managerial și cultura organizațională.....	33
2.2.3 Caracteristicile managementului românesc.....	37
<b>2.3 Posibilități de eficientizare a managementului românesc</b> .....	41
2.3.1 Necesitatea abordării managementului din perspective europene.....	41
2.3.2 Europeanizarea managerilor, necesitate obiectivă a procesului de integrare.....	42
2.3.3 Reforma managerială, premisă a eficientizării managementului românesc.....	44
<b>2.4 Concluzii și propuneri privind eficientizarea managementului românesc</b> .....	51
<b>Cap.3 Controlul și auditul, funcții ale managementului.</b> .....	55
<b>3.1 Controlul economic și social, diversitate și interdependența formelor sale</b> .....	55
3.1.1 Controlul financiar, parte integrantă a managementului.....	58
3.1.2 Obiectul, funcțiile și rolul controlului financiar.....	60
3.1.4 Formele controlului financiar.....	61
<b>3.2. Cadrul reglementar al controlul financiar din România.</b> .....	64
3.2.1 Structura controlului financiar public - principii, obiective.....	64
3.2.2 Auditul public intern – principii, obiective .....	68
3.2.3 Auditul public extern – principii, obiective.....	70
3.2.4 Inspecțiile – principii, obiective.....	71
<b>3.3 . Managementul Sistemului Național de control financiar din România</b> .....	72
3.3.1 Structuri și componente manageriale. ....	72
3.3.2 Organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Administrare Fiscală.....	74
3.3.3 Managementul activității de control efectuat de Garda Financiară.....	77
3.3.4 Managementul activității de control financiar ulterior extern, efectuat de Curtea de Conturi. ....	79
<b>3.4. Acquis-ul comunitar în domeniul controlului financiar</b> .....	82
3.4.1 Structura controlului financiar în Uniunea Europeană.....	82

3.4.2	Formele controlului financiar comunitar.....	83
3.4.3	Obiectul controlului.....	84
3.4.4	Principiile și obiectivele care guvernează activitatea de control în spațiul U.E.....	85
	<b>3.5. Strategiile manageriale abordate de România, în domeniul controlului financiar.....</b>	<b>89</b>
3.5.1	Rezultatele și stadiul implementării acquis-ului comunitar, în domeniul controlului financiar.....	89
3.5.2	Reforma managementului Finanțelor Publice.....	90
3.5.3	Disfuncționalitățile manageriale ale sistemului național de control.....	93
3.5.4	Concluzii și propuneri privitoare la rolul Controlului și Auditului ca factori de amplificare a calității managementului sectorului public.....	97
	<b>Cap.4 Sistemul național de Audit, structură, particularități și direcții de îmbunătățire.....</b>	<b>100</b>
4.1	<b>Tipuri de audit, abordări conceptuale.....</b>	<b>100</b>
4.1.1	Funcțiile managementului auditului.....	102
4.1.2	Interdependența funcțiilor managementului în cadrul procesului de audit.....	107
4.2	<b>Structura sistemului național de audit.....</b>	<b>110</b>
4.2.1.	Structuri manageriale de Audit Intern.....	110
4.2.2	Structuri manageriale de Audit extern.- Auditul public extern.....	113
4.3	<b>Managementul auditului financiar și de regularitate.....</b>	<b>115</b>
4.4	<b>Auditului performanței, instrument al evaluării calității managementului sectorului public.....</b>	<b>118</b>
4.4.1.	Obiectivele generale ale auditului performanței.....	120
4.4.2	Ciclul auditului performanței.....	125
4.4.3.	Rolul auditul performanței în evaluarea managementul sectorului public.....	131
4.5	<b>Armonizarea auditului din România cu acquis-ul comunitar.....</b>	<b>134</b>
4.5.1	Acquis-ul comunitar în domeniul auditului extern.....	134
4.5.2	Stadiul armonizării auditului din România cu acquis-ul comunitar.....	140
4.5.3	Direcții de îmbunătățire ale sistemului național de Audit.....	145
4.5.4	Studiu de caz: Analiză critică, privind impactul auditului performanței, realizat de Curtea de Conturi a României, asupra managementului public.....	150
4.5.5	Concluzii și măsuri de amplificare a rolului auditului intern în capacitarea managementului E.G.B.P.....	157
	<b>Cap.5 Perfecționarea funcției de consiliere managerială a controlului și auditului, în contextul integrării europene.....</b>	<b>159</b>
5.1	Controlul și auditul managerial – abordări conceptuale.....	159
5.2	Managementul – domeniu al controlului și auditului.....	162
5.3	Auditul performanței, instrument al consolidării organizațiilor.....	166
5.4	Ciclul auditului performanței în sectorul privat.....	167
5.5	Studiu de caz: auditul performanței SC. N.C. S.A.....	172
5.6	Concluzii și propuneri privitoare la rolul controlului și auditului intern în perfecționarea managementului.....	188

<b>Cap 6 Implicații ale sistemelor I.T în procesele manageriale și de control.....</b>	<b>190</b>
6.1 Sistemele informaționale economice – concept, forme.....	190
6.1.1 Subsistemul informatic, componentă a sistemului organizației.....	195
6.2 Rolul sistemelor informaționale în optimizarea subsistemelor manageriale ale organizației.....	197
6.3 Utilizarea sistemelor informaționale în raționalizarea proceselor manageriale și de control.....	211
<b>Concluzii finale și perspective asupra domeniului cercetat.....</b>	<b>215</b>
• <b>Bibliografie .....</b>	<b>225</b>

## ***Rezumatul în limba română***

### ***Argumentul motivațional.***

O dată cu dispariția comunismului din Europa, U.E și-a manifestat disponibilitatea integrării statelor ieșite de sub tutela sovietică datorită potențialului uman, material și a posibilității lărgirii pieței europene. Sub impactul noilor realități, U.E a dezvoltat o strategie de preaderare a țărilor central și est europene care a produs profunde schimbări economice și manageriale. Mutațiile la nivel managerial au fost generate de necesitatea respectării reglementărilor elaborate în cadrul U.E.

Considerăm că, mecanismele economice concurențiale impun actorilor din piață cunoașterea libertăților dar și a restricțiilor, astfel încât aceștia să-și asigure funcționalitatea în condiții de legalitate. O cerință fundamentală pentru obținerea performanței economice propuse, presupune deținerea unor informații reale și operative privind condițiile specifice de derulare a activității agentului economic.

Controlul asigură managementului informații reale, concluziile conferind dinamism și valoare deciziilor. Controlul pătrunzând în intimitatea fenomenelor și proceselor conferă caracter științific și eficient, managementului. Caracterul preventiv al controlului se concentrează pe previziunea dinamicii activității, permițând intervențiile managementului pentru înlăturarea neajunsurilor constatate, corectarea abaterilor negative și integrarea abaterilor pozitive.

Activitatea de cunoaștere ca rezultată directă a controlului, permite perfecționarea permanentă a activității prin abordarea deciziilor corective, al căror efect final este eficientizarea și maximizarea profitului. Conducerea societății cade în sarcina statului care are rolul de a rezolva problemele complexe ridicate de construcția socio-economică a țării. Consolidarea economiei de piață, în România impune o cunoaștere judicioasă din partea statului a legităților universale valabile, a legilor economice proprii economiei de piață, precum și aplicarea coerentă a lor corespunzător condițiilor specifice din țara noastră. Acest imperativ presupune ca statul pe lângă elaborarea de acte normative să asigure și organizarea și exercitarea unui control ferm și riguros asupra întregii economii.

Aceasta demonstrează că necesitatea activității de control este determinată de cauze obiective și în primul rând de formele de proprietate, de producția de bunuri și de acțiunea legilor economice specifice economiei de piață. În acest context se reliefează necesitatea obiectivă a controlului economico-financiar în economia de piață. Ca instrument al cunoașterii, controlul constituie o funcție importantă a managementului, influențând procesul decizional.

Lucrarea reliefează rolul controlului și auditului ca instrumente ale cunoașterii, pe de o parte și ca funcții importante a managementului pe de altă parte, plecând de la necesitatea obiectivă a controlului economico-financiar în economia de piață.

### ***Actualitatea temei de cercetare.***

Actualitatea temei de cercetare rezultă din analiza procesului de redefinire și remodelare al sistemului național de control și audit din perspectiva valorilor generate de procesul de integrare al României în spațiul european. Impactul globalizării asupra Uniunii Europene, presupune adoptarea unor politici și strategii comune care să răspundă obiectivelor generale ale managementului: maximizarea profitului, creșterea gradului de competitivitate (în raport cu S.U.A și țările asiatice prin dezvoltarea și consolidarea piețelor) și eficientizarea managementului pentru obținerea performanțelor preconizate.

Multiculturalitatea managerială face ca în fiecare țară membră a Uniunii, principiile, tehnicile și metodele manageriale utilizate pentru atingerea obiectivelor generale (universal valabile), să aibă o finalitate specifică datorată culturii manageriale propriie țării respective. Indiferent de particularitățile modelului național, managerii sau euromanagerii sunt determinați să abordeze în mod similar problematici ca: optimizarea alocării resurselor informaționale, financiare, materiale și umane, dezvoltarea comunicării interumane, optimizarea structurilor organizatorice, modernizarea sistemului decizional, e.t.c.

În condițiile crizei economice determinată de criza financiară, am propus o nouă abordare a sistemului național de control și audit, ca și componentă esențială a noii arhitecturi, în gestionarea problemelor globale. Se poate aprecia că apariția crizei financiare are cauze structurale, datorate tendinței de dereglementare a piețelor financiare. O dată cu apariția actualei crize asistăm la falimentul neoliberalismului financiar, teza autoreglării pieței financiare dovedindu-se neviabilă. În acest context, uriașele operațiuni de salvare pentru acoperirea pierderilor, care se desfășoară acum în sectoarele financiare, vor introduce, sau vor întări, elemente ale capitalismului de stat în numeroase țări. Sub influența acestor tendințe, se impune implicarea statului în sectoarele financiare context în care, managementul va înregistra mutații la nivelul practicilor și instrumentelor utilizate. Analizarea specificității mediului controlului și auditului, a permis formularea unor propuneri de măsuri ce pot constitui apreciem noi, punctul de plecare în elaborarea de noi politici și reglementări în domeniu ce vor amplifica rolul sistemului național de control și audit în demersurile întreprinse de România pentru intergrarea sa în spațiul european.

### ***Scopul și obiectivul studiului.***

Scopul principal al tezei l-a constituit identificarea principalelor căi și direcții de îmbunătățire ale sistemului național de Control și Audit din perspectiva politicilor de convergență prin care se urmărește amplificarea capacității concurențiale și maximizarea profitului în spațiul european. În acest context, în teză s-a abordat interrelaționalitatea dintre sistemul național de control și audit și caracteristicile managementului autohton în condițiile impuse de integrarea României în U.E.

În integritatea sa, studiul privind impactul euromanagementului asupra sistemului național de control și audit, a urmărit:

- analizarea managementului românesc prin prisma caracteristicilor culturale naționale,
- identificarea principalelor caracteristici definitorii ale euromanagementului și posibilitățile de îmbunătățire al managementului autohton, în scopul obținerii performanțelor economice necesare susținerii României în procesul integrării europene,
- mutațiile la nivel managerial generate de necesitatea respectării reglementărilor elaborate în cadrul U.E.,
- definirea rolul sistemului național de control și audit în crearea unui climat propice dezvoltării atitudinilor și deprinderilor manageriale valoroase.



### ***Aspecte metodologice privind efectuarea cercetărilor asupra sistemului național de Control și Audit.***

Elaborarea tezei de doctorat a presupus parcurgerea următoarelor etape:

- documentarea și clarificări doctrinare și normative privitoare la activitatea de control și audit, atât la nivel național cât și prin prisma aquis-ului european,
- colectarea informațiilor faptice din diverse surse privitoare la Sistemul național de control și audit,
- analizarea Sistemul național de control și audit sub aspectul componentelor manageriale,
- elaborarea unor noi percepții privind starea și perspectiva domeniului în cauză.

### ***Conținutul tezei***

Teza este structurată în șase capitole, concluzii și bibliografie.

#### **Capitolul 1. Euromanagementul – coordonate definitorii.**

În acest capitol s-a analizat euromanagementul prin prisma caracteristicilor sale, prezentându-se definiții și aspecte legate de conținutul și elementele modelului european de management. Abordarea a urmărit reliefa rolului controlului și auditului în cristalizarea euromanagementului. Principala trăsătură a euromanagementului o constituie europenizarea statelor membre în condițiile multiculturalității ce definește arealul european. Sub acest aspect europenizarea poate fi definită ca fiind procesul de redefinire și remodelare a sectorului economic, juridic, social, politic, științific și educațional ce are ca scop crearea sistemului european unitar.

Gordon Shenton<sup>1</sup> consideră conținutul euromanagementul definit de următoarele caracteristici:

- generalizările privind managementul practicat în Europa, ce desemneză un ansamblu de elemente diferite managementului din alte zone ale mapamontului, ce se bazează pe cerințe și valori agreate în țările U.E și care incorporează abilități și competențe specifice pentru a face față contextului comunitar,
- suma stilurilor de management naționale din U.E și sinteza acestora, decelată pe bază de studii comparative.

Keith Thurley și Hans Wirdemus<sup>2</sup> conferă euromanagementului o imagine mai amplă definindu-l ca „ structurile de comportament managerial distincte și abordările decizionale și de rezolvare a problemelor la toate nivelurile organizației ce stabilesc identitatea strategiei ca fiind distinct europeană și care se axează în mod special asupra planificării, implementării și evaluării schimbărilor”.

În opinia noastră, conținutul euromanagementul îl constituie ansamblul metodelor și practicilor manageriale similare utilizate în plan european, determinate și influențate de strategiile și reglementările comunitare.

---

<sup>1</sup> G. Shelton , Towards a Definition of European Management, EFMD Forum nr.2, 1992

<sup>2</sup> K. Thurley, H. Wirdemus , Will Management Become European Strategic Choice for Organization, European Management Journal vol.9, nr.2, 1992.

Deși spațiul european este definit prin sintagma „comunitate în diversitate”, elementul central al acestei arhitecturi îl constituie acquis-ul comunitar. Elaborarea politicilor de convergență are ca scop instituirea unor practici comune în toate domeniile economico-sociale. Putem aprecia astfel că, euromanagementul este generat de politicile de convergență în domeniul concurenței și maximizării profitului. Aplicarea unor proceduri și tratamente similare în domeniul controlului și auditului nu face decât să întărească spiritul concurențial în interiorul U.E, cât și în raport cu ceilalți actori economici, în plan global.

În contextul multiculturalității spațiului european, utilizând controlul și auditul, managerii pot aborda într-un mod adaptiv deciziile privitoare la obținerea performanțelor prestabilite. Controlul și auditul bazat pe politici și practici internațional acceptate, oferă managementului accesul la informații privind eficiența și eficacitatea organizației în raport cu propriile aspirații precum și în raport cu alți operatori economici cu care interacționează. Integrarea europeană conferă, prin prisma aquis-ului noi valențe și o nouă „valoare de utilizare” controlului și auditului, influențând desigur și procesele manageriale legate de acestea.

## **Cap.2 Managementul românesc: caracteristici și posibilități de eficientizare.**

În cadrul acestui capitol s-a urmărit analiza caracteristicilor managementului românesc și a posibilităților de eficientizare ale acestuia. În reliefarea și analizarea caracteristicilor managementului s-a avut în vedere cadrul structural definitoriu al economiei naționale. Prin raportarea acestor caracteristici la abordările conceptuale legate de performanța managerială, s-au elaborat propuneri pentru eficientizarea managementului românesc. Cadrul structural al economiei naționale este influențat de mediul de afaceri, cultura organizațională și de competența managerilor. Analizarea acestor factori de influență, poate creiona principalele abordări manageriale necesare creșterii eficienței și eficacității organizațiilor autohtone, care în ansamblu, să ridice gradul de competitivitate al economiei naționale. Lipsa unei continuități istorice privind funcționarea unui sistem democratic și a economiei de piață în România, apreciem noi, a imprimat anumite particularități culturii organizaționale, care influențează mediul de afaceri și nu în ultimul rând rezultatele economice macroeconomice.

Principala caracteristică a mediului de afaceri românesc o constituie **deficitul de competitivitate externă a României**. O altă caracteristică este **caracterul de incertitudine și de risc** dat de: instabilitatea legislativă, în domeniul fiscal și economic, indisciplinarea economico-financiară indusă de disfuncționalitățile instituțiilor guvernamentale de control, insecuritatea afacerilor ca rezultat a nerespectării legislației privind: falimentul, contractele economice, tranzacțiile financiare, disciplina bancară, corupția aparatului administrativ e.t.c, slaba utilizare a sistemului informațional, activitatea redusă a burselor de valori. Nu în ultimul rând **problemele de natură informațională**<sup>3</sup> ale funcționării economiei, inclusiv cele legate de eficiența guvernărilor corporative, cele rezultate din insuficiența capitalului social și organizațional, cele provocate de fragilitatea infrastructurii instituționale și legislative au împiedicat structurarea unei ordini economice interne conforme cu standardele de performanță.

---

<sup>3</sup> Coord. N.G.Niculescu – I.D. Adumitrăcesie, *Economia României în tranziția postsocialistă*, Ed.Junimea, Iași, 2004 , p.211.

O particularitate a managementului românesc o constituie vârsta scăzută a factorilor de conducere. Dacă în vestul Europei se ajunge la apogeul carierei în jurul vârstei de 45-50 de ani la noi, a avea o funcție de conducere la 30 de ani, a ajuns un lucru aproape banal. Consecința directă a acestui fenomen este lipsa de experiență managerială reală, fapt ce reprezintă un risc pentru performanța organizației. Managementul românesc trebuie să găsească răspunsul privind măsurile ce trebuie luate și strategia ce se impune pentru creșterea competitivității și profitabilității firmelor. Răspunsul la această întrebare, în opinia noastră, vine pe fondul analizării factorilor endogeni și exogeni ce influențează activitatea firmei.

Condițiile de reușită ale procesului managerial din România trebuie să aibă ca punct de plecare, în opinia noastră:

- formularea unor obiective concrete și cuantificabile;
- creșterea capacității strategice a managerilor de a opta pentru diferite proiecte și de a-și defini prioritățile;
- articularea, într-o viziune integratoare pe termen mediu și lung, a transformărilor managementului în condițiile impuse de integrare;
- necesitatea unei mai bune reprezentări a intereselor stakeholderilor în procesele de luare a deciziilor;
- asigurarea managementului prin obiective;
- consolidarea infrastructurii organizatorice pentru managementul strategic al proceselor economice și sociale;

### **Cap.3 Controlul și Auditul – funcții ale managementului.**

Acest capitol prezintă cadrul reglementar al controlului financiar din România, rezultatele stadiului implementării acquis-ului comunitar în domeniu și rolul Controlului și Auditului ca factori de amplificare a calității managementului public. În sens larg controlul, ca activitate, este indisolubil legat de însăși existența societății omenești a cărei caracteristică este procesul creativ, material și spiritual, pe de o parte și un anumit sistem de conducere economico-socială. Considerăm că cel mai important atribut al conducerii îl constituie controlul care are rolul de a urmări respectarea regulilor de comportament ale persoanelor fizice și juridice, extrapolând, controlul este atributul actului de conducere și generator al procesului decizional. Controlul exercitat prin instituțiile specializate pe domenii, are rolul de a impune rigurozitatea normativă concomitent cu reglarea organizării și conducerii societății. Controlul contribuie la integrarea firmei în mecanismul de piață printr-o activitate managerială complexă și continuă.”<sup>4</sup> .Controlul financiar este ansamblul format din controlul intern, auditul intern și auditul extern.

Deși Comisia Europeană considera în Raportul de țară din septembrie 2006 că România și-a „făcut temele” și ca atare, începând cu 1 ianuarie 2007 a devenit membru U.E, considerăm că, în ceea ce privește controlul financiar se manifestă destule disfuncționalități. Principala disfuncționalitate<sup>5</sup> în materia controlului financiar public derivă din problemele de cultură asociate problematicii controlului financiar public, ceea ce înseamnă că nu legiferarea (codificarea) este problema de bază în România ci cea a implementării și dezvoltării lui:

---

<sup>4</sup> M.Boulescu, M. Ghiță, Control financiar, Ed. Eficient, București, 1997, p.19.

<sup>5</sup> Institutul European din România – Studii de impact (PAIS II) p.95

- mulți manageri ai EGBP<sup>6</sup> nu sunt convinși de utilitatea auditului public intern, ca instanță proprie de control al controlului intern și ca sfătuitor permanent și avizat în domeniul performanței manageriale (în primul rând privind gestionarea banului public și a patrimoniului public)
- mulți șefi ai structurilor de audit public intern consideră că acesta este un alt nume pentru controlul intern obișnuit (fostele corpuri de control intern ale managerilor);
- mulți manageri ai EGBP nu au evocarea clară a rolului, funcțiilor și modalităților de control intern, ca principală funcție managerială; ca urmare, multe activități ale EGBP sunt proiectate și organizate încă sub forma unor simple structuri de înregistrare informațională.

Tendința de a menține o anumită centralizare în materia controlului financiar public, poate fi, chiar o sursă de birocrăție, politizare administrativă și corupție. Aceste structuri ar trebui regândite, nu numai pentru a elimina pericolele enumerate la începutul acestui punct, dar și pentru a evita pasarea responsabilității de la nivelul „centrelor de venituri și cheltuieli publice” la nivelul guvernului, ceea ce ar induce, și aici, o specie de hazard moral de nedorit; La nivelul controlului intern trebuie serios revăzut sistemul de informare/raportare, la nivelul managerului, în scopul proiectării unor linii de responsabilizare clare și permanente, de natură nu numai a spori responsabilitatea managerului dar și de a-l ajuta pe manager în proiectarea propriilor sisteme de control și semnalizare (informare/raportare);

#### **Cap.4 Sistemul național de Audit, structură, particularități și direcții de îmbunătățire.**

Acest capitol abordează sistemul național de Audit din punct de vedere al structurii și particularităților acestuia. În cadrul capitolului s-a pus accentul pe rolul și impactul auditului performanței ca instrument al evaluării managementului E.G.B.P. și identificarea posibilelor direcții de îmbunătățire ale sistemului.

În cadrul sistemelor constituționale din statele moderne, funcția de audit este în general considerată a fi unul dintre elementele care garantează gestionarea democratică a afacerilor din sectorul public. Auditul este definit ca „o examinare metodică realizată în vederea determinării dacă activitățile și rezultatele relative la subiectul examinat satisfac dispozițiile prestabilite și dacă aceste dispoziții sunt puse în operă într-un mod eficace și apt, în vederea atingerii obiectivelor.”<sup>7</sup> Pe de altă parte nevoia de informații corecte bazate pe analiza situațiilor financiare și nefinanciare, face ca utilizatorii externi să apeleze într-o măsură crescută la auditul extern, ca formă independentă de evaluare a unor activități și a stării entităților economice. Nevoia de servicii de audit se datorează complexității vieții economice actuale, influențată de extinderea organizațiilor și a volumului mare de informații. Influențând în mod categoric procesul decizional, auditul constituie o funcție importantă a managementului. Distanța dintre informații și utilizatori face aproape imposibil ca un factor de decizie să dispună de cunoștințe directe, empirice despre organizația al cărui management îl asigură.<sup>8</sup> Factorii de decizie au nevoie de informații cât mai corecte privind organizația cu care colaborează, în acest context apărând și nevoia unui audit independent, care elimină într-o bună măsură posibilitatea manipulării

<sup>6</sup> Entitate care gestionează bani publici.

<sup>7</sup> ISO 8402.

<sup>8</sup> Arens Loebbecke, Audit- O abordare integrată, Ed. Arc, 2003, p.11.

informațiilor și implicit luarea unor decizii eronate. La nivel organizațional, auditul prin informațiile puse la dispoziția managementului, influențează procesul decizional, fiind considerăm noi, punctul de plecare în elaborarea de strategii și politici manageriale menite a crește eficiența și eficacitatea organizației. În scopul eficientizării rolului controlului economico-financiar se impune, în opinia noastră, o abordare nouă care să urmărească, în principal:

- eliminarea birocrăției și a suprapunerilor de competențe, în sensul diminuării numărului instituțiilor de control,
- creșterea rolului preventiv și de îndrumare prin diminuarea acțiunilor sancționatorii,
- programarea și efectuarea activităților să respecte necesitățile reale ale economiei, de reglementare a piețelor și nu de constrângere.

Informații reale și utile, privitoare la activitatea organizației pot fi „livrate” managementului apreciem noi, de către structurile de control intern și audit managerial. În acest context considerăm că, amplificarea utilizării de către manageri a controlului și auditului managerial, influențează pozitiv procesul decizional, conducând la creșterea eficienței și competitivității organizației. La nivel mental (de atitudine culturală) managerii trebuie să înțeleagă faptul că cel mai eficient sistem de control intern este cel proiectat ad hoc și să limiteze cât mai mult preluarea, deseori sub presiune și fără a avea condițiile optime funcționale, sisteme, metode sau proceduri din afară (inclusiv din experiența Uniunii Europene sau a țărilor membre) ; managerii trebuie să urmărească doar ca metodele, sistemele, mecanismele implementate să atingă scopul propus sau cerut.

### **Capitolul 5. Perfecționarea funcției de consiliere managerială a controlului și auditului, în contextul integrării europene.**

În cadrul acestui capitol s-au prezentat premisele amplificării utilizării auditului în scopul eficientizării managementului autohton aferent sectorului privat și consolidării organizațiilor românești în competiția cu operatorii din piața europeană. În condițiile acutizării presiunilor mediului economic asupra vieții manageriale și organizaționale a apărut necesitatea evaluării performanței unei activități, a unui program, sau a unei organizații , având drept obiectiv stabilirea modului în care au fost utilizate resursele. SUA cu cea mai mare contribuție în elaborarea standardelor de audit financiar, au și meritul introducerii auditului de performanță.

Acquis-ul comunitar în domeniul controlului intern este alcătuit, în mare măsură, din principii generale de bună practică, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană. Modalitatea în care aceste principii se transpun în sistemele de management/control intern este specifică fiecărei țări, ținând cont de condițiile constituționale, administrative, legislative, culturale etc. Auditul intern își manifestă funcția de consultanță managerială (consiliere) prin recomandările formulate privitoare la creșterea plus valorii organizației. Funcția de consiliere a auditului are caracteristica unei activități de asistență calificată acordată managementului având ca scop creșterea eficienței, eficacității și economicității organizației. Recomandările auditului intern au caracter consultativ, responsabilitatea materializării acestora revenind managerului. Consilierea reprezintă activitatea desfășurată de auditorii interni, menită să aducă plusvaloare și să îmbunătățească administrarea entității, gestiunea riscului și controlul intern, fără ca auditorul intern să își asume responsabilități manageriale. Criza economică

mondială impune, în opinia noastră, creșterea rolului controlului și auditului intern ca funcție de consiliere managerială. Se poate aprecia că auditul intern este un instrument important al procesului de îmbunătățire a gestionării riscurilor și a guvernantei corporatiste. În vederea asumării de către auditul intern al rolului de conducere în evaluarea și gestionarea riscurilor strategice, cu scopul de a adăuga valoare organizației prin identificare oportunităților de îmbunătățire operațională se impun, în opinia noastră, o serie de măsuri, cum ar fi:

- creșterea interesului acordat pregătirii profesionale a auditorilor interni și calității resurselor alocate funcției de audit intern astfel încât acesta să poată răspunde cerințelor din ce în ce mai sofisticate ale managementului și comitetelor de audit, deziderat realizabil prin, creșterea bugetele alocate pentru pregătirea profesională a auditorilor interni,
- restructurarea funcției de audit intern, prin tranziția de la standardele tradiționale la standardele moderne constând în creșterii ponderii auditului intern procese și extinderea sferei de cuprindere a auditului intern,
- utilizarea de metode eficiente de evaluare a performanțelor sistemului de control intern, generate de așteptările managementului și cele mai bune practici în domeniu,
- externalizarea parțială sau totală a auditului intern, în scopul obținerii unei opinii calificate asupra conformității cu standardele internaționale de audit intern, în condiții de obiectivitate și independență,
- utilizarea auditului intern ca instrument de evaluare a performanței manageriale.

Acestea sunt, apreciem noi, premisele pentru efectuarea unor examinări independente, privind economicitatea, eficiența și eficacitatea practicilor de implementare a programelor manageriale și a mijloacelor utilizate pentru realizarea acestora. În condițiile aderării României la UE, companiile au nevoie să își dezvolte și consolideze activitățile de audit intern, dacă vor să concureze cu succes pe Piața Unică Europeană.

### **Cap. 6 Implicații ale sistemelor I.T.<sup>9</sup> în procesele manageriale și de control.**

În cadrul acestui capitol s-au prezentat rolul sistemelor informaționale, în optimizarea subsistemelor manageriale ale organizației și utilizarea lor în raționalizarea proceselor manageriale și de control.

De la apariția primelor mijloace de prelucrare a datelor, rolul sistemelor informaționale în viața organizațiilor s-a amplificat continuu. Peter Drucker aprecia că rolul organizațiilor este de a crea avuție, nu să țină sub control costurile. Pentru aceasta este nevoie de informații care să le permită directorilor să facă aprecieri în cunoștință de cauză. Utilizarea informațiilor, ca instrumente ale managementului naște o altă abordare a afacerilor. Rolul factorilor de decizie este de utiliza sistemele informaționale în scop strategic. Sistemele informaționale, în sine, nu pot rezolva problemele organizației. Utilizarea sistemelor informaționale ca mijloc de control al proceselor din cadrul organizației, trebuie să conducă la eficientizarea activităților, prin procesarea și analiza informațiilor. Sistemele informaționale nu au rolul de a rigidiza procesele de muncă prin capacitatea de supraveghere ci trebuie utilizate ca factor al creșterii flexibilității și

---

<sup>9</sup> Tehnologia informației: ansamblul format din echipamentele și componentele de hardware, software, baze de date, rețele de comunicații, aferente procesului de prelucrare, stocare și transport al datelor și informațiilor.

adaptabilității activității organizației în condiții de competitivitate. Rolul unui management performant este acela de a aduce membrii organizației, mai aproape de obiectivele strategice, utilizarea sistemelor informaționale ca un catalizator pentru lucrul în echipă, asigură racordarea resurselor umane la efortul organizației. Așa cum sistemul informațional determină sau influențează procesele manageriale, funcționarea sa este la rândul-i rezultatul proceselor manageriale privitoare la utilizarea resurselor informaționale din cadrul organizației. Funcția de control a managementului în acest caz, se realizează prin mecanismele de control intern specifice tehnologiilor informaționale.

- **Concluzii finale și perspective asupra domeniului cercetat.**

S.N.C.A.<sup>10</sup> are un rol important în societate, asigurând un suport real investitorilor, creditorilor, angajatorilor și altor segmente ale comunității de afaceri, guvernului precum și publicului în sens larg, în ceea ce privește contabilizarea și raportarea financiară corectă, un management eficient și consultanță competentă pentru o varietate de aspecte aferente afacerii și impozitării. Sub impactul euromanagementului, Sistemul național de Control și Audit trebuie să răspundă criteriilor de convergență impuse de acquis-ul comunitar, care impun ca S.N.C.A. în ansamblul său, trebuie să răspundă interesului public.

Considerăm că *principalele măsuri* ce sunt necesare îndeplinirii acestui deziderat se referă la:

- *imprimarea unui caracter de supraveghere și diminuarea acțiunilor sancționatorii.* Cu alte cuvinte, S.N.C.A. trebuie să asigure măsurile de promovare a transparenței și de protecție împotriva amenințărilor la adresa stabilității economice, prin limitarea asumării de către management a unor riscuri excesive ce ar vulnerabiliza organizațiile și în ansamblu economia;
- *supravegherea modului cum organizațiile, sunt conduse și controlate, în scopul promovării corectitudinii, transparenței și responsabilității.* În acest sens se impune elaborarea unui cod național privitor la guvernanta corporativă<sup>11</sup>. Deși nu s-a elaborat un model conform căruia, firmele sunt conduse și controlate, există premisele cristalizării unor Standarde globale, sarcina acestui proces revenindu-i fiecărei țări angrenate în elaborarea codurilor naționale privitoare la guvernanta corporativă. Codul național privind guvernanta corporativă ar trebui să conțină, un set de reguli privind:
  - produsele financiare bazate pe un ansamblu de instrumente ipotecare cu diferite grade de risc;
  - asumarea de către băncile care comercializează o parte din riscurile asociate,
  - transparența valorii produselor achiziționate de investitori prin darea publicității acesteia;

---

<sup>10</sup> Sistemul național de Control și Audit.

<sup>11</sup> Guvernanta corporativă este un set de reguli conform cărora firmele sunt conduse, este rezultatul unor norme, tradiții și modele comportamentale dezvoltate de fiecare sistem legislativ, Preda Report, Italia, 1999.; Guvernanta corporativă se referă la promovarea corectitudinii, transparenței și responsabilității la nivel de companie, J. Wolfensohn, președinte al World Bank, citat dintr-un articol din Financial Times, 21 Iunie 1999; Guvernanta corporativă este ramura economiei care studiază modul în care companiile pot deveni mai eficiente prin folosirea unor structuri instituționale cum ar fi actele constitutive, organigramele și cadrul legislativ.

- instituirea unor organisme de supraveghere pentru băncile care își desfășoară activitățile în mai multe țări și impunerea unei limite privind suma maximă pe care băncile și-o pot împrumuta între ele;
- mijloacele de evaluare a capitalului unei bănci și modul în care băncile care își desfășoară activitatea în mai multe țări își finanțează operațiunile curente;
- introducerea unor verificări severe a raportărilor financiare prin prisma standardele de contabilitate și luarea în discuție a unor noi criterii de măsurare a valorii juste a instrumentelor financiare;
- procesele de evaluare și control sub raportul valorii și calității informațiilor emise și a onestității acestora.
  - *amplificarea rolului Consiliul pentru Supravegherea Publică a Activității de Audit Statutar*<sup>12</sup> privind modul în care auditorii financiari și firmele de audit își desfășoară activitatea ar conduce în opinia noastră la:
    - menținerea integrității și buneii organizări a situațiilor financiare prezentate instituțiilor financiare ca sprijin parțial pentru obținerea de împrumuturi și acționarilor pentru obținerea de capital;
    - utilizarea eficientă și eficace a resurselor organizației;
    - existența unui sistem solid de control intern, care să sporească încrederea în informațiile financiare externe ale angajatorului;
    - stabilirea încrederii și eficienței în sistemul fiscal și în aplicarea corectă a acestuia ;
    - susținerea luării unor decizii solide de management.
  - *debirocratizarea și depolitizarea structurilor operaționale*, componente ale S.N.C.A , în scopul:
    - asigurării unui grad ridicat de colectare a impozitelor și taxelor prin combaterea fraudei și evaziunii fiscale;
    - creșterii transparenței utilizării banului public utilizând proceduri și instrumente de supraveghere și control adecvate, privitoare la achizițiile publice;
    - creșterii gradului de absorbție a fondurilor europene alocate României, asigurând monitorizarea și respectarea procedurilor de accesare a finanțărilor de la bugetul U.E.

*Rezultatele* acestor măsuri le apreciem a fi referitoare la:

- limitarea sau cenzurarea strategiilor personale ale managerilor, neconforme cu interesele acționarilor;
- dezvoltarea unei gândiri manageriale pe termen lung și amplificarea comunicării în cadrul organizațiilor între management și acționari;
- asigurarea unui management prudential corespunzător intereselor pe termen lung ale acționarilor, prin identificarea riscurilor asociate;
- un grad ridicat în aprecierea influenței factorilor culturali și motivaționali ce influențează procesul de schimbare;
- posibilitatea ca managementul să înțeleagă noile modele de afaceri;
- o supraveghere managerială eficientă cu viziune și direcție strategică;
- un control puternic al mediului;

---

<sup>12</sup> Acest organism a apărut prin intermediul OUG nr. 90/2008, privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, actul normativ fiind rezultatul transpunerii Directivei 2006/43/CE în legislația românească.



- transparența operațiunilor și actorilor din piață;
- instaurarea unui climat economico-social sănătos, bazat pe spirit concurențial real; întărind încrederea publică în stat și instituțiile fundamentale ale acestuia;
- înlăturarea corupției și arbitrariului din aparatul de stat;<sup>13</sup>
- un grad ridicat de siguranță socială ca factor de amplificare a coeziunii publice;
- competitivitate ridicată a economiei naționale și diminuarea riscurilor asociate climatului economic global;
- nu în ultimul rând creșterea încrederii organismelor internaționale în capacitatea de a manageria influențele factorilor conjuncturali din mediul economic.

Fără îndoială transpunerea în practică a unor asemenea măsuri presupune suport politic și existența unor strategii coerente. Având în vedere că, piețele libere nu sunt sinonime cu piețele nereglementate, economiile moderne au nevoie de reglementări și politici publice care să asigure buna funcționare a economiei, în condițiile unor practici sănătoase. Măsurile luate la nivel internațional, noul mediu economic, caracterizat de mari turbulențe și implicațiile asupra mediului social creionează un alt cadru pentru organizarea și exercitarea unui control ferm și riguros asupra întregii economii. În acest context și sistemul național de control și audit trebuie armonizat tendințelor și practicilor internaționale determinate de realitățile economice. Un sistem național de control și audit modern, bazat pe principiile guvernantei corporative, adaptat realităților economico-politice și sociale este, în opinia noastră, instrumentul principal pe care conducerea societății, îl poate utiliza pentru a rezolva problemele complexe ridicate de construcția socio-economică a României, în contextul integrării acesteia în U.E.

#### **Sursele de informare și documentare.**

Elaborarea tezei de doctorat a presupus parcurgerea unui proces amplu de informare și documentare legat de domeniul abordat. Pe lângă cadrul normativ care reglementează sistemul național de control și audit o sursă importantă de informații a constituit-o literatura de specialitate privitoare la fundamentele managementului și în special cea legată de euromanagement.

#### **Contribuția proprie și noutatea științifică promovată prin teză.**

În lucrare am încercat să prezint rolul controlului și auditului în reconfigurarea managementului autohton prin prisma politicilor și practicii europene în domeniu. Nu în ultimul rând analiza critică privind impactul controlului și auditului asupra performanței managementului a permis formularea unor opinii privind posibilitățile de eficientizare a managementului românesc. Studiile de caz prezentate în lucrare au presupus și identificarea particularităților culturale ce influențează în mod semnificativ caracteristicile managementului autohton. Prezentarea factorilor ce impun consolidarea managementului prin amplificarea rolului controlului și auditului în concordanță cu principiile guvernantei corporative am considerat-o reliefantă în condițiile în care criza economică v-a determina o mai mare implicare a statului în viața economică.

---

<sup>13</sup> Ghiculescu R., Specialiștii din cadrul PNA, sfera de activitate, Ed. Tehnopres, Iași, 2005.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan I., Premise și repere ale culturii manageriale românești, Ed. Dacia, Cluj, 1998,
2. Adair J., Reed P. Nu boss, ci lider: cum să conduci pe drumul către succes, Ed. Meteor Press, București, 2004;
3. Adair J., Liderul inspirațional: Cum să motivăm, să încurajăm și să avem succes, Ed. Meteor Press, București, 2003;
4. Agape C, Dana; Dominte N.R., Structuri ale Uniunii Europene. Elemente de legislație specifică., Editura Economică, București, 2001,
5. Alter, S., Information Systems: A Management Perspective, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading Massachusetts, Menlo Park, California, 1991.
6. Angelescu C., Stănescu I., Politica de creștere economică, Ed. Economică, București, 2004;
7. Angelescu C., Ciucur D., (coord.), Economia României și Uniunea Europeană, Ed. ASE, București, 2005,
8. Androniceanu A., Noutăți în Managementul public, Ed. A.S.E, București, 2005,
9. Armstrong M., Cum să fii un manager și mai bun: Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini manageriale, Ed. Meteor Press, București, 2007;
10. Bacali L., Promovarea marketingului în managementul românesc, Ed. Economică, București, 1999,
11. Badrus G, Rădăceanu E., Globalitate și Management, Ed. All Beck, București, 1999,
12. Bari I., Globalizarea economiei, Ed. Economica, București, 2005,
13. Bauman Z., Globalizarea și efectele ei sociale, Ed. Antet, București, 1999,
14. Barker A., Cum să devii un șef mai bun, Ed. All Beck, București, 2005;
15. Bell A. H., Smith D. M., Developing leadership abilities. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002;
16. Bennis W., Nanus B., Liderii : strategii pentru preluarea puterii, Ed. Business Tech, Bucuresti, 2000;
17. Bernhard G., Viitorul Managerilor, Managerii Viitorului, Institutul European –Iași, 1997.
18. Bărbulescu C, Băgu C., Managementul producției, vol II- Politici manageriale de producție, Ed. Tribuna Economică, București, 2001,
19. Bîrsan S., Cultura organizațională și dezvoltarea managerială, Ed. Briliant, București, 1999,
20. Bostan I., Controlul fiscal, Ed. Polirom, Iași, 2003,
21. Bostan I., P. Radu, Controlul financiar și auditul intern la instituțiile publice, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2003,
22. Bostan I., P. Radu, Expertiza contabilă, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2004,
23. Boulescu M., Controlul financiar, Ed. Eficient, București, 1997,
24. Brezeanu Petre, Brașoveanu Aurel - -Audit și control financiar, Editura Economică, București, 2003,
25. Bridges W., Managementul Tranziției, Ed. Curtea Veche, București, 2004,
26. Buckingham M., Manager contra curentului, Ed. Alfa , București, 2004,

27. Burduș E. (Coord.), Managementul schimbării organizaționale, Ed. Economică, București 2000,
28. Candea R. M., Candea D., Competențele emoționale și succesul în management, Ed. Economică, București, 2005;
29. Cardon A., Coaching pentru echipele de directori, Ed.Codecs, Bucuresti, 2003;
30. Cardon A., Coaching și leadership în procesele de tranziție. Ed.Codecs ,Codecs, Bucuresti 2006,
31. Chambler A, La main invisible des managers, Ed Economica, Paris, 1998,
32. Clegg B, Birch P., Arta de a-i conduce pe ceilalți, Ed. Polirom, Iași, 2003,
33. Coates Ch., Managerul total, Ed.Teora, București, 1997,
34. Cornescu V., management organizațional, Ed. All Back, București, 2003,
35. Crăciun Șt., Controlul și audit financiar, expertiza contabilă, Ed. Economică, București, 2002,
36. Darie V., Manualul expertului contabil și al contabilului autorizat, Ed. Agora, Bacău, 1995,
37. Dăianu D., Transformarea ca proces real: de la comandă la piață, Ed. IRLI, București,1996,
38. D.S. Pugh, D.J. Hickson, Managementul Organizațiilor, Ed. Codecs, București, 2007,
39. Davenport T. H., “Process innovation: reengineering work through information technology”, Havard Business School Press, Boston, 1993,
40. Didier Noye, Manager le performances, Ed. INSEP CONSULTING, Paris, 2002,
41. Dijmărescu I., Management evolutiv, Ed. România Liberă, București, 1997,
42. Dobroteanu L, (coordonator),Audit Extern: raționament profesional ,între național și internațional- studii aplicative, Ed.Infomega, București, 2005,
43. Drucker P., Managementul viitorului, Ed.Asab, București, 2004,
44. x x x, Despre profesia de manager, Ed. Meteor Pres, București,2006,
45. x x x, Despre decizie și eficacitate, Ed. Meteor Pres, București,2007,
46. x x x, Realitățile lumii de mâine, Ed. Teora, București, 1999,
47. x x x, Lumea în viziunea lui Peter Drucker, Ed. Teora, București, 1998,
48. Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Ed. Economică, București, 2002;
49. Dygert Ch. B., Jacobs R. A. Managementul culturii organizaționale : Pași spre succes, Ed. Polirom, Iasi, 2006;
50. Eppler M., Capcanele managementului: Soluții pentru a transforma eșecul în victorie, Ed. Polirom, Iași, 2007;
51. Feier V., V. , Ioan-Franc V., Creativitate și creativitate managerială, Ed. Expert, Bucuresti, 1995;
52. Gerzon M., Leading through conflict: how successful leaders transform differences into opportunities, Boston: Harvard Business School Press, 2006;
53. Ghiculescu R., Specialiștii din cadrul Parchetului Național Anticorupție, sfera de activitate, Ed. Tehnopres, Iași, 2005;
54. Ghiculescu R., Prisedariu C.I, Infrațiuni asimilate și conexe infracțiunilor de corupție, prevăzute de legea nr.78/2000, aspecte economice și juridice, Ed. Tehnopres, Iași, 2004;
55. Ghiță M., Auditul intern în sistemul public, Ed. Tribuna Economică, București, 2006,

56. Ghiță M. ș.a, Guvernanța corporativă și auditul intern, Ed.Tipo moldova, Iași, 2009,
57. Goleman D. , Boyatzis R., Inteligența emoțională în leadership, Ed.Curtea Veche, București, 2005;
58. Harrington H.J.,Management total în firma secolului XXI, Ed. Teora, București, 2000,
59. Hill, C.W.L. Jones, G.R., Strategic management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.
60. Hofstede G., Managementul structurilor multiculturale, Ed. Economică, București,1996,
61. Iancu, Aurel, coord. Dezvoltarea economică a României : vol. 1 : Competitivitatea și integrarea în Uniunea Europeană, Editura Academiei Române, București 2003;
62. Iancu, Aurel, coord. Dezvoltarea economică a României : vol. 2 : Competitivitatea și integrarea în Uniunea Europeană, Editura Academiei Române, București, 2005;
63. Ionescu Gh.Gh., Toma A., Cultura organizațională și managementul tranziției, Ed. Economică, București, 2001,
64. Kets de Vries, Manfred F.R., Leadership : Arta și măiestria de a conduce : de la paradigma clasică la pragmatismul schimbării, Ed. Codecs, Bucuresti, 2003;
65. Koestenbaum P., Liderul - fața ascunsă a excelenței : o filozofie pentru lideri, Ed. Curtea Veche,București, 2006;
66. Kotter J. P., Ce fac liderii cu adevărat, Ed. Meteor Press, București, 2008;
67. Landsberg M., Leadership : viziune, motivație, elan, Ed. Curtea Veche, București, 2005,
68. Levița, E., Impactul leadership-ului transformațional și tranzacțional asupra performanței de grup percepute, Ed. Lumen, Iași, 2006,
69. Loebbecke Arens, Audit- O abordare integrată, Ed. Arc, 2003,
70. Marinescu D., Măsurarea eficienței. Legătura dintre productivitate și eficiență, Ed. ASE, București, 2006;
71. Maxwell J. C., Harta succesului, Ed. Amaltea, București, 2006,
72. McCollum J. K., Idei americane pentru manageri români : management general : 42 studii de caz din mediul de afaceri American, Editura Universitară, București 2006,
73. Mihaș I., Euromanagement, Ed.Economică, București, 2002,
74. Mihăescu S., Control financiar ,Ed. A-92, Iași 1996,
75. Miron D., (coord.). Economia Uniunii Europene, Ed. Luceafărul, București 2002,
76. Miron D.; Drăgan G., Economia integrării europene, București, Ed. ASE, București 2002,
77. Mockler R.J , Management Strategic Multinațional, Ed. Economică, București, 2001,
78. Morariu Ana, Țurlea Eugeniu - Audit financiar contabil, Ed.Economică București,2001,
79. Moss Kanter R., Despre frontierele managementului, Ed. Meteor Press, București, 2006,
80. Moșteanu Tatiana (coord.)- Finanțe publice, Ed. Universitară, București, 2004,
81. Munteanu V., E. Munteanu, Control și audit financiar contabil, Universitatea Româno – americană, Ed. Sylvi, București, 2000,
82. Munteanu V.(coord.), Control și audit financiar contabil, Ed. Lumina Lex,București, 2003,

83. Naneş M., Management strategic – concepte, metodologie, studii de caz, Ed. Pro Universitaria, Bucureşti, 2006,
84. Neal, L., Barbezat D., The economics of the European Union and the economies of Europe, Oxford: Oxford University Press, 1998,
85. Nica, P., Iftimescu, A., Management. Concepte şi aplicaţii, Ed. Universităţii Al.I.Cuza, Iaşi, 2003,
86. Nicolescu O, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizaţiei, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti, 2001,
87. Nicolescu O, Ion Verboncu, Management, Ed. Economică, 1999,
88. Nicolescu O., Auditul managementului în instituţia publică, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti, 2005,
89. Nicolescu N.G. – I.D. Adumitrăcesie, (Coord), Economia României în tranziţia postsocialistă, Ed. Junimea, Iaşi, 2004,
90. Nicolescu, N.G., Buda S., Progres tehnic. Management modern. Eficienţă economică, Ed. Economică, Bucureşti, 2000,
91. Oprea D., Meşniţă G., Sisteme informaţionale pentru manageri, Ed. Polirom, Iaşi, 2002,
92. Oprea D., Airinei D., Fotache M., (coord.), Sisteme informaţionale pentru afaceri, Ed. Polirom, Iaşi, 2002,
93. Owen, H., Hodgson V., Manual de leadership : ghid practic pentru un leadership eficient, Ed. Codecs, Bucureşti, 2006,
94. Peeling Nic., Manager de mare succes : ce ştiu, ce fac şi ce spun cei mai buni manageri, Ed. Meteor Press, Bucureşti, 2008,
95. Pereş I., Controlul financiar şi expertiza contabilă, Ed. Mirton, Timişoara, 2004,
96. Popa I., Management general, Ed. ASE, Bucureşti, 2005,
97. Popescu I. A.; Bondrea A., Uniunea statelor europene: alternativa la sfidările secolului al XXI-lea, Ed. Economică, Bucureşti, 2005,
98. Prunea, P., Riscul în activitatea economică, Editura economică, Bucureşti, 2003,
99. Rees W. D. , Porter Ch., Arta managementului, Ed. Tehnica, Bucureşti, 2005,
100. Ristea M., Contabilitate financiară, Ed. Mărgăritar, Bucureşti, 2002,
101. Sharon L. Caudle, Reengineering for Results: Keys to Success from Government Experience , National Academy of Public Administration, 1995,
102. Soros G., Criza capitalismului global, societatea deschisă în primejdie, Ed. Polirom Arc, Iaşi, 1999,
103. Stevenson, H., A mânca sau a fi mâncat. Riscul deciziei strategice în managementul modern, Editura Economică, Bucureşti, 2003,
104. Şaguna D. D., Drept financiar şi fiscal, vol. I, Ed. Oscar Print, Bucureşti, 1997,
105. Taylor, F.W. , The principle of scientific management, Dover Publications, New York, 1998.
106. Ţântău A., Fundamente ale schimbării organizaţionale, Ed. ASE, Bucureşti, 2004,
107. Thompson, A.A.Jr., Strickland A.J., Strategic management, 12th ed., Boston, 2001.
108. Van Dijk J.J., Transnational Management in a Evolving European Context European, Management Journal, vol 8 nr.4 dec. 1990,

109. Vasilescu I, (coord.); Andreica M., Abordări moderne în managementul și economia organizației : vol. 4 : Eficiența economică și performanța managerială a organizației, Ed. Economică, București, 2003,
110. Verboncu I și M. Zalman, Management și performanțe, Ed. Universitară, București, 2005,
111. Zecheru V., Năstase M., Managementul „ obiect” de Audit Intern, Ed. Economică , București, 2005,
112. Zorlețan T (coordonator), Managementul organizației, Ed. Economică, București, 1998,
113. Manualul GOWER de management, Ed. Codecs.
114. Manualul de audit financiar și regularitate al Curții de Conturi a României,
115. Camera Auditorilor din România – Manual de Audit Financiar și Regularitate, București, 2003.

## **II Studii și analize**

1. Adina Luca, INTERACT, Aprilie 2005, Caracteristicile managementului românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede,
2. Human Synergetics www. Humansynergetics.ro, Cultura Organizațională - modelul „CIRCUMPLEX”,
3. Institutul European din România – Studii de impact III, Liviu Voinea – coordonator. Acest raport a fost elaborat de o echipă comună a Grupului de Economie Aplicată (GEA) și a Centrului Român de Politici Economice (CEROPE), la inițiativa și cu susținerea Ministerului Afacerilor Externe al României,
4. Versiunea revizuită și extinsă a Raportului GEA-SOREC, elaborat în 2004: „Romania: An Assessment of the Lisbon Scorecard”, autori: Daniel Dăianu (coordonator),
5. Wim Kok, Raportul, intitulat “Înfruntarea provocărilor: Strategia Lisabona pentru Creștere și Ocuparea Forței de Muncă”, publicat la 1 noiembrie 2004,
6. Institutul național de Statistică, „România în cifre 2005-2008,
7. Michael Porter *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index*, in Global Competitiveness Report 2002-2003, World Economic Forum, Geneva 2003,
8. An Agenda for a Growing Europe: „*Making the EU Economic System Deliver*”, Raport al unui grup de studiu independent la nivel înalt, prezidat de Andre Sapir, Iulie 2003,
9. Open Society Institute – Budapest, Centrul Român de politici economice – *Competitivitatea pe bază de inovare a economiei românești în contextul Strategiei de la Lisabona*, Radu Gheorghiu -Institutul de Economie Mondială, Dragoș Pîslaru Academia de Studii Economice și Centrul Român de Politici Economice și Geomina Țurlea, Institutul de Economie Mondială și Centrul Român de Politici Economice,
10. *Studiul comparativ privind performanțele obținute prin aplicarea managementului calității totale și prin reengineering*, Prof. univ. Dr. Ec. Adriana Olaru, Prof. Univ. Dr. Olga Ungureanu Facultatea de Științe Economice și Administrative, Universitatea “Dunărea de Jos” Galați.

### III. Monografii, reviste

1. Revista „*Controlul economic financiar*”, anii 2006-2008,
2. Revista „*Tribuna economică*”, nr.22/2005,
3. Revista „*Audit Financiar*”, anii 2005-2008.

### IV. Legislație

1. Legea 571/2003 , privind Codul Fiscal,
2. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice,
3. Legea nr.84/2003,
4. Legea 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi,
5. Ordonanța 92/2003 privind Codul de procedură fiscală,
6. Legea 241/2005 pentru prevenirea și combaterea evaziunii fiscale,
7. Legea 672/2002 privind auditul public intern, publicata în Monitorul Oficial nr. 953 din 24 decembrie 2002,
8. HG 766/2003 privind organizarea și funcționarea Corpului de Control al Guvernului,
9. HG 208/2005 ,
10. H.G. nr. 235/2003 pentru aprobarea Normelor privind modul de nominalizare a membrilor Comitetului pentru Audit Public Intern,
11. Ordonanța Guvernului României nr. 37 / 2004 pentru modificarea și completarea reglementărilor privind auditul intern, publicată în Monitorul Oficial nr. 91 din 31 ianuarie 2004,
12. OMFP nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea auditului public intern, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 130 și nr. 130 bis/2003,
13. OMFP nr. 768/2003 pentru aprobarea delegării unor atribuții din competența Unității Centrale pentru Armonizarea Auditului Public Intern în competența compartimentelor de audit public intern ale Direcțiilor Generale ale Finanțelor Publice județene și a municipiului București,
14. OMFP nr. 769/2003 pentru aprobarea procedurii de avizare a numirii/destituirii șefilor compartimentelor de audit public intern din entitățile publice,
15. OMFP nr. 939/2003 pentru aprobarea Listei membrilor Comitetului pentru Audit Public Intern, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 542/2003,
16. OMFP nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduită etică a auditorului intern,
17. Ordin 952/2005 privind aprobarea formularului tipizat al procesului verbal de constatare și sancționare a contravențiilor,
18. Ordin 889/2005 privind aprobarea Normelor metodologice pentru aparatul de control financiar al statului din cadrul Ministerului Finanțelor Publice,

19. OG 119/1999 republicată în MO 799/2003,
20. Ordonanța Guvernului 119/1999 modificată și republicată în MO 799/2003,
21. O.M.F.P 522/2003 privind Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv,.
22. Ordinul Ministrului Finanțelor nr.252/2004,
23. Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.939/25.07.2003,
24. OG nr.75/2001 privind organizarea și funcționarea cazierului fiscal,

## **V. Alte surse**

### ***Articole***

1. Panaite V., partener Human Resource,
2. Stanciu A Rev. „Carriere” 22.03.2006.
3. Dăianu.D, www.jurnalul.ro, 2008-2009.
4. Ghiculescu R.(et al.), *Comparative analysis on the economic efficiency of conventional and organic agricultural products*, Simpozionul științific internațional ”Durable agriculture in the context of environmental changes”, organizat de „Ion Ionescu de la Brad” University Iași, Volum *Academic Journal of the Faculty of Agriculture* (covered by CAB International, England), "Ion Ionescu de la Brad" University Press, ISSN 1454-7414, nr. 51, 16 - 18 octombrie 2008, Sct. *Economic Sciences and Humanities/ IV*.
5. Ghiculescu R.(et al.), *Ecological agriculture in Romania, diagnosis and prospects*, Simpozionul științific internațional ”Durable agriculture in the context of environmental changes”, organizat de „Ion Ionescu de la Brad” University Iași, Volum *Academic Journal of the Faculty of Agriculture* (covered by CAB International, England), "Ion Ionescu de la Brad" University Press, ISSN 1454-7414, nr. 51, 16 - 18 octombrie 2008, Sct. *Economic Sciences and Humanities/ IV*.

### ***Adrese internet***

1. <http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/reeng.htm>
2. [www.i-interact.ro](http://www.i-interact.ro)
3. Sources of Economic Growth in OECD Countries, 2003  
<http://www1.oecd.org/publications/e-book/1103011E.PDF>;
4. [www.hr.ro](http://www.hr.ro)
5. [www.mie.ro](http://www.mie.ro)
6. [www.infoeuropa.ro](http://www.infoeuropa.ro)
7. [www.mfinate.ro](http://www.mfinate.ro)
8. [www.cafr.ro](http://www.cafr.ro)
9. [www.cc.ro](http://www.cc.ro)
10. Institutul European din România – Studii de impact (PAIS II)2004



**„DUNĂREA DE JOS ” UNIVERSITY OF GALAȚI  
FACULTY OF ECONOMICS**

**IMPACT OF EUROMANAGEMENT OVER THE NATIONAL CONTROL  
AND AUDIT SYSTEM**

***DOCTORAL THESIS***

***ABSTRACT***

**Scientific Supervisor:**

**Profesor universitar doctor NICULAE NICULESCU**

**Ph. Student,  
RADU GHICULESCU**

**GALATI  
2010**

## **The motivational argument**

Along with the disappearance of communism in Europe, the E.U has shown great interest in integrating the former Soviet states due to a material and human potential, and not the least, the possibility of expanding the European market. The E.U has developed a pre-adherence strategy for the central and east European countries, which was the cause of many thorough economic and managerial changes. These mutations that occurred at the managerial level were generated by the necessity of observing the regulations of E.U.

It is believed that the competitive economic mechanisms entail a solid knowledge of liberties and restrictions to the competitors on the market, in order for them to function in legal conditions. One of the fundamental requirements in order to reach the desired economic performance is having real and operative information concerning the particular conditions in which the economic agent develops its specific activities. The control provides the management for real information, while conclusions bring dynamism and value to the decisions that are made. Control assures a scientific and efficient approach to management, by searching further into the dynamics of processes. The preventive disposition of control is centered on predicting the activity dynamics, by allowing of managements interventions in order to eliminate the shortcomings, to rectify the errors and to integrate the advancements.

The process of acquiring knowledge, as a direct effect of control, allows a permanent development of activity by means of taking corrective decisions, which finally leads to making an efficient and consistent profit. The state is therefore responsible for the management of the company, and thus performs the function of solving the complex problems raised by the socio-economic development of the country. In Romania, the consolidation of the market economy presupposes the state's judicial knowledge on the universally valid laws, on economic regulations adopted by the market economy, as well as a proper usage and application, according to the specific conditions imposed by Romania. This imperative presupposes that along with the elaboration of normative acts, the state is obliged to insure a hard and compelling control over the entire economy.

This argues that the necessity for control is determined by objective reasons, yet first and foremost by the forms of property, the production of goods and the economic laws in the framework of the market economy. In this context, there is a strong highlight on the objective necessity of the economic and financial control over the market economy. As an instrument of gaining knowledge, control is revealed as an important function of management, by influencing the decisional process. This paper thus highlights the role of the audit and the function of control as instruments for acquiring knowledge, on one hand, and it highlights important functions of management, on the other hand, starting from the objective necessity of an economic and financial control in the market economy.

## **The actuality of the research topic**

The actuality of the research topic follows the analysis of the redefining and remodeling of the national audit and control system, from the perspective of the values generated by the process of integrating Romania in the E.U. The impact of globalization over the E.U stands for the adopting of several joint strategies and policies to meet the main management objectives: expanding profit, raising the level of competitiveness (relating to

U.S.A and the Asian countries by the development and the consolidation of the markets) and the insuring an efficient management for the scope of achieving the envisaged performances. The managerial multiculturalism is in fact the main reason why the managerial techniques and methods served for achieving the main objectives (which have a universal value), which are used in every country, member of the E.U, reach a particular purpose, due to the managerial culture which is specific to the respective country.

Irrespective of the particularities of the national pattern, the managers or the euro managers are similarly bound to approach topics like: optimization of the informational, financial, material and human resources distribution, development of interpersonal communication, optimization of the organizational structures, modernization of the decisional system, etc. In the framework of the new economic crisis, caused by the financial crisis, a new approach on the national control and audit system is imposed, as an essential component in the management of the global matters and affairs. One can estimate that the financial crisis has structural causes, due to the tendency of deregulation of financial markets. With the emergence of the current crisis, we are witnessing the failure of the financial neo-liberalism; thus, the argument of self-regulation concerning financial markets proves to be unsustainable. In this context, the considerable rescue operations to cover losses, taking place now in the financial sectors, will introduce or strengthen elements of state capitalism in many countries. During periods of crisis, players in the business world try to insure their affairs by requiring professional counseling and assistance services, which they come to appreciate for their true value. Wealth management services constitute the only viable solution for escaping this crisis, by providing the necessary information for the development of applicable strategies.

Under the influence of these directions, the management will surely develop several mutations at the level of the practices and instruments used. The involvement of the state within the financial sectors involves the elaboration of new policies and regulations within this field of activity, which are to amplify the role of the national system of audit and control.

### **The purpose and objective of study**

The main purpose of this thesis was to identify the main routes and directions to improve the national system of control and audit in terms of convergence policies that are intended to amplify the competitive ability and maximize profit in Europe. In this context, the present thesis approached the intercommunication between the national control and audit system and the characteristics of the local management from the perspective of the integration process of Romania within E.U.

If we are to consider the integrity of the study concerning the impact of the euro management over the national control and audit system, there are several issues that the study draws our attention upon:

- Analyzing Romanian management in terms of national cultural features;
- Identifying the main defining characteristics of euro management and also the possibilities for improving the local management, in order to achieve the economic performances required, to support Romania within the European integration process;

- The mutations occurring at the managerial level, which are generated by the necessity of observing the regulations elaborated within EU,
- Describing the role of the national control and audit system in creating a proper environment for the development of valuable managerial conduct and skills.

### **Methodological aspects concerning the conduct of research on the National Control and Audit System**

The elaboration of the doctoral dissertation involved the following steps:

- Documentation, as well as doctrinal and regulatory clarifications regarding the activity of control and audit, both nationally and in the light of the European acquis;
- Gathering factual information from various sources regarding the national system of control and audit;
- Carrying out an analysis of the national system of control and audit in terms of management components;
- Developing new perceptions on the status and outlook in the respective field of activity.

### **Content of thesis**

The thesis is structured into six chapters, conclusions and bibliography.

### **Chapter 1. Euro management – defining coordinates**

This chapter dealt with the analysis of the euro management in terms of its characteristics, thus providing definitions and aspects related to content and the elements of the European management model. The approach highlighted the role of control and audit in the euro management development. The main characteristic of euro management is the Europeanization of Member States in terms of multiculturalism that defines the European area. In this regard, Europeanization can be defined as the process of redefining and reshaping of the economic, legal, social, political, scientific and educational sector, which aims at creating a unitary European system.

Gordon Shenton<sup>14</sup> regards the content of the euro management as being defined and described by the following characteristics:

- The generalizations concerning the management practiced in Europe, which designate an ensemble of elements differentiating from others relating to other types of management across the world;
- The total amount of national management styles in the EU, and their synthesis, detected on the basis of comparative studies.

Keith Thurley and Hans Wirdenius<sup>15</sup> offer a broader perspective to euro management, thus defining it as being “ distinct managerial conduct structures and decisional and problem solving approaches at all levels of organization establishing the identity of the strategy as a distinct European identity, that focuses specifically on planning,

---

<sup>14</sup> G. Shenton, *Towards a Definition of European Management*, EFMD Forum nb. 2, 1992

<sup>15</sup> K. Thurley, H. Wirdenius, *Will Management Become European Strategic Choice for Organization*, *European Management Journal* vol.9, nb.2, 1992.

implementing and evaluating changes.” In their opinion, the content of management represents in fact the ensemble of similar methods and managerial practices used in the European system, which are determined and influenced by the strategies and regulations within the European community. Although the European territory is described and defined through the collocation “community within diversity”, the central element of this structural organization constitutes the *acquis* of the community. The elaboration of convergence policies has in view the attainment of common practices in all the socio-economic areas of activity. Therefore, one might argue that the euro management is generated by the convergence policies within the domain of the competitiveness and the increase of profit. The application of such similar procedures in the field of control and audit does nothing else but to strengthen the competitive spirit inside EU, as well as in relation to other important economic actors, on a global level. By using the control and audit system in the context of multiculturalism in the European territory, managers can adaptively approach the decisions concerning the achievement of the reestablished performances. The control and audit, which are based on policies and practices internationally recognized and accepted, offers the management access to information regarding effectiveness of the organization in relation to its own aspirations, as well as in relation to other economic operators with which it interacts. The European integration reveals new valances through the perspective of *acquis*, and a new “function value” of control and audit, surely influencing also the managerial processes that are connected to them.

## **Chapter 2. Romanian management: characteristics and possibilities for achieving effectiveness**

This chapter dealt with analyzing the characteristics of Romanian management and the possibilities of enriching its effectiveness. By highlighting and analyzing the characteristics of the management, one has had in view the defining structural framework of the national economy. By relating these characteristics to conceptual approaches related to performance management, several proposals for the development of an effective Romanian management have been forwarded. The structural framework of the national economy is influenced by the business world, the organizational culture, and the competence of the managers. Analyzing these factors of influence can emphasize the main managerial approaches necessary for developing effectiveness of local organizations, which, as a whole, is bound to raise the competitiveness of the national economy. There is a general view that the lack of historical continuity concerning the functioning of a democratic system and market economy in Romania imprinted some particularities to the organizational culture, which represents an influence on business and last but not least the macro economic performance. The main feature of the Romanian business environment is the **scarcity of external competitiveness of Romania**. Another characteristic is the **nature of uncertainty and risk** given by: the instability of laws, fiscal and economic, the economic and financial indiscipline induced by the disfunctionalities inside government institutions of control, business uncertainty as a result of low compliance on: bankruptcy, economic contracts, financial transactions, bank discipline, the corruption inside the administrative institutions, poor use of the informational system, reduced activity of stock exchanges. Last but not least, **problems**

**concerning the informational**<sup>16</sup> field within the functioning of economy, including those related to the efficiency of corporative governing, those problems generated by the insufficiency of the social and organizational capital, those problems caused by the frailness of the legislative and institutional infrastructure have all stood in the way of structuring a new internal economic order, according with the standards of performance. A peculiarity of Romanian management constitute the lower age of the persons having a leadership job. If in Western Europe one may have reached the peak of their career at the age of 45-50 years, then in our case, occupying a leadership position at the age of 30 became almost commonplace. The direct consequence of this phenomenon is the lack of a real, solid managerial experience, which is a risk to the performance of the organization. Romanian management needs to find the proper solution concerning all the measures that have to be taken, and the auto imposed strategy in order to insure the development of competitiveness and profitability rate of the firms. From one's perspective, the answer to this problem is due to come after analyzing the endogenous and exogenous factors which influence the company's activity. Following the same point of view, the conditions necessary for the Romanian managerial process to successfully thrive, must follow several objectives:

- Stating concrete and quantifiable objectives;
- The expansion of the managerial's strategic abilities to choose different projects in order for them to better define their priorities;
- Applying the management conversions according to the conditions imposed by integration, in the long-term perspective;
- The necessity of better representation of the stakeholders' interests during the processes of taking decisions.
- Ensuring the management by means of objectives;
- Consolidation of the organizational infrastructure for the strategic management of the social and economic processes.

### **Chapter 3 Control and Audit – management functions**

This chapter outlines the regulatory framework of financial control in Romania, the results of state implementation of the community acquis in the field and the role of control and audit that adds to the quality of public management. At a large extent, control – as an activity - is inextricably linked to the very existence of human society, whose characteristic is the creative process, material and spiritual, on the one hand, and a socio – economic leadership system. We believe that the most important attribute of leadership is the control, whose role is to make sure that the rules of behavior of individuals and businesses are followed carefully. By extrapolating, control is the attribute of leadership and a generator of the decisional process. The control carried out by institutions specialized on different areas of activity, motivates the imposing of regulatory stringency, along with regulating organization and management of the company. Control contributes to the integration of the company in the market mechanism through a complex and ongoing management activity<sup>17</sup>. Financial control is all composed of

---

<sup>16</sup> Coord. N.G.Niculescu – I.D. Adumitrăcesie, *Economia României în tranziția postsocialistă*, (Economy in Romania during the postsocialist transition) Ed.Junimea, Iași, 2004 , p.211.

<sup>17</sup> M.Boulescu, M. Ghiță, *Control financiar* (Financial Control), Ed. Eficient, Bucharest, 1997, p.19.

internal control, internal audit and external audit. Although the European Commission stated in the Monitoring Report in September 2006 that Romania has prepared properly, and as such, since January 1, 2007 joined the EU, however it is considered that in terms of financial control, plenty of disfunctionalities are still to be found. The main disfunctionality<sup>18</sup> regarding the public financial control derives from the association between the cultural issues and the problem of the public financial control, which means that it is not the enactment the main problem that Romania confronts with, but first and foremost that of implementing and developing the public financial control:

- Many managers of EGBP<sup>19</sup> are not convinced of the usefulness of public internal audit as being its own authority in charge of monitoring the internal control, and also as being a permanent and competent advisor in the field of managerial performance (first of all if we are to consider the management of public funds and property);
- Many headmen of public internal audit believe that this is just another name for referring to the same common internal control (former inspectorates responsible for the internal control of the managers);
- Many EGBP managers don't have a clear evocation of the role, functions and procedures of internal control as the main managerial function; and therefore, many EGBP activities are still designed and organized as simple structures of information registering.

The tendency to maintain a certain centralization in matters of public financial control may be even a source of bureaucracy, administrative politicization and corruption. These structures should be redesigned, not only to eliminate hazards listed at the beginning of this statement and to avoid passing responsibility from the "centers of public revenue and expenditure" onto the government, which would induce, here also, a species of unwanted moral hazard. At the level of the internal control system there should seriously be reviewed the information / reporting system, by the manager, at the aim of emphasizing clear and permanent lines of accounting for responsibility. These lines should not be designed only to increase the responsibility of the manager, but also help the manager in designing their own control and signaling systems (information / reporting).

#### **Chapter 4 The National Audit System – structure, particularities and ways for improvement**

This chapter approaches the national Audit system from the point of view of its structure and particularities. The chapter has put a great emphasis upon the role and impact of audit of performance, as an instrument of evaluating the EGBP management and the identification of the possible directions for facilitating an improvement of the system. Within the framework of the constitutional systems in the modern states, the function of audit is generally considered to be one of the elements that guarantees a democratic business management in the public sector. The audit is defined as “a thorough examination conducted in order to see whether the activities and the comparative results on the subject in question complies with the reestablished instructions, and whether these instructions are put to practice in an efficient and competent manner, in order for the

---

<sup>18</sup> European Institute of Romania – *Studii de Impact* (Impact Studies -PAIS II) p. 95

<sup>19</sup> Entitate care gestioneaza bani publici (Entity in charge of administering public funds)

future objectives to be achieved<sup>20</sup>. On the other hand, the need for correct information, based on the analysis of the financial and nonfinancial reports draws the external users to turn to the external audit in a substantial number of cases, considering it as an independent evaluation of certain activities and economic entities. The growing request for audit services is due to the complexity of the present economic life, which is also influenced by the expansion both of the organizations and of the considerable amount of information. By drastically influencing the decisional process, the audit therefore represents a vital function in the field of management. The distance between information and the users make it almost impossible for a policy maker to possess direct, empirical knowledge on the organization whose management organizes<sup>21</sup>. The decisional factors require correct information concerning the organization with which one collaborates. In this context, there also appears the need for an independent audit, which would eliminate at a decent scale the possibility of manipulating information and implicitly making incorrect decisions. With the help of information, which is available to the manager, at an organizational level, the audit may influence the decisional process. It is the common consideration that the decisional process is the starting point in elaborating managerial strategies and policies, meant to strengthen the efficiency of the organization.

In the purpose of rendering the role of the economic and financial control as effective and efficient, a new approach will mainly follow:

- Eliminating bureaucracy and the overlapping of competences, in the sense of diminishing the number of control institutions,
- Developing the great importance of prevention and guidance, by diminishing the endorsements,
- Programming and carrying out activities, in order for them to meet the real needs of economy, the regulation of markets but not at all constraint.

Real and useful information pertaining to the organization's activities can be delivered by internal control and managerial audit structures. In this context we consider that the amplification used by managers to control and audit management, exerts a positive influence on the process of decision making, leading to increased efficiency and competitiveness of the organization. On the mental level (cultural attitude), managers need to understand that the most effective internal control system is designed ad hoc and limited as far as taking over, often under pressure and without functional optimum conditions, systems, methods or procedures outside (including the experience or the European Union member countries), managers should seek only that the methods, systems, mechanisms implemented to achieve the intended or requested purpose.

## **Chapter 5. Improving the function of management and audit control, in the context of the European integration**

This chapter highlighted the usage of audit to more efficiently leverage the use of local management for the private sector and strengthening the Romanian organizations in competition with operators in the European market. With pressing economic environment upon the managerial and organizational life, the necessity for an evaluation of a program, an activity, or an organization is imperious, aiming to establishing the way in which

---

<sup>20</sup> ISO 8402

<sup>21</sup> Arens Loebbecke, *Audit – O abordare integrata* (Audit – An integrated approach), Ed. Arc, 2003, p.11



resources were used. Having the biggest contribution in the elaboration of the standards of financial audit, USA also has the merit of introducing performance audit. The community acquires in the field of internal control is mainly gathers general principles of good practice, accepted at an international level, and in the European Union. The way in which these principles are transferred in the management/internal control systems is particular to every country, yet taking into consideration the constitutional, administrative, legislative and cultural conditions. The internal audit asserts its function of managerial consultancy (counseling), using the recommendations stipulating further increase of the value of the organization. The position of audit counseling is characterized as a competent assistance activity, provided for management, with the purpose of increasing efficiency and effectiveness, as well as the economical aspect. The recommendations of the internal audit are more or less consultative, yet the responsibility of it materializing falls in the hands of the manager. Counseling is the work of internal auditors, by bringing added value and improving the management entity, risk management and internal control, but it does not enter in the internal auditor's attributions to assume managerial responsibilities. The world economic crisis requires, in the general view, enhancing the role of control and internal audit as a function of managerial counseling. One can appreciate that the internal audit process is an important tool to improve risk management and corporate governance. In order to fulfill the internal audit role in assessing and managing risk management policy in order to add value to the organization by identifying opportunities for operational improvements a number of measures are necessary, such as:

- Increased interest in training internal auditors and quality of resources allocated to internal audit function in order to meet the increasingly sophisticated demand in the management and audit committees; goal achievable through increased training budgets for internal auditors ,
- Restructuring the internal audit function, through the transition from traditional to modern standards; this restructuring thus consisting of increasing the share of internal audit and expand coverage of internal audit,
- Use of effective methods for performance evaluation of internal control system, generated by the expectations of the management, and best practices within the field,
- Partial or complete outsourcing of internal audit, in order to obtain a qualified opinion concerning the compliance with international internal auditing standards, in terms of objectivity and independence,
- Use internal audit as a management performance evaluation tool.

These are the premises for completing several independent examinations, regarding the economical aspect, the efficiency and effectiveness of the implementation practices of managerial programs and of the means used for creating them. In terms of Romania's adherence to EU, the companies need to develop and consolidate the internal audit activities, if they want to successfully compete on the European Single Market.

## **Chapter 6. Implications of IT<sup>22</sup> systems in the managerial and control processes**

---

<sup>22</sup> Information technology: an ensemble formed of all the equipments and software and hardware components, databases, communication networks associated with the process of processing, storage and transport of the data and information.

This chapter highlighted the roles of informational systems within the optimization of the company's managerial subsystems, and also their usage in the rationalization of the managerial and control processes.

From the appearance of the first means of processing data, the role of informational systems in the trajectory of organizations has continually amplified. Peter Drucker estimated that the role of organizations is to build heritages, and not at all to maintain whatever control over the costs. For this, the CEOs are in need for sustainable information which would allow them to comment on the subject, on the premises of truth. Using information as a tool of management arises a different approach to business. The role of policy makers is to use information systems in strategic goal. Information systems in themselves cannot solve the problems of the organization.

Using information systems as a means of control processes within the organization should lead to more efficient activities by processing and analyzing information. The role of the information systems is not that of tightening the work processes by supervisory capacity but must be used as a factor in the increase in flexibility and adaptability of the organization's activities in terms of competitiveness. The role of performance management is to bring members of the organization closer to its strategic objectives, using information systems as a catalyst for team work ensures the connection of human resources to the organization effort. As the information system determines or influences the management processes, its functioning is in turn the result of the management processes relating to the use of information resources within the organization. Control function of management in this case, is achieved through internal control mechanisms specific to the information technologies.

#### **Sources of information and documentation.**

The elaboration of the doctoral dissertation involved extensive work of researching for information and documentation related to the subject approached in the thesis. In addition to the regulatory framework governing the national system of control and audit an important source of information was the literature regarding the fundamentals of management and in particular that related to euro management.

#### **Personal contribution and scientific novelty promoted by thesis**

The paper tried to present the role of management control and audit in the prefiguration of the local management, in terms of European policies and practice in the field. Finally a critical analysis on the impact of control and audit of performance management has enabled the enunciation of views concerning possibilities of facilitating a more efficient Romanian management. The case studies presented in the paper assumed and identified local cultural particularities that significantly affect the characteristics of local management. I considered the presentation of the factors requiring the consolidation of management by amplifying the role of control and audit, as quite revealing; according to the principles of corporate governance, given that the economic crisis led to greater state involvement in economic life.

